

# **Pengurusan Sumber Manusia Dan Pertumbuhan Jualan Organisasi Pembuatan Di Malaysia**

**Tang Swee Mei<sup>#</sup>**

**Khulida Kirana Yahya**

**Lim Kong Teong**

Kolej Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

E-mail: [smtang@uum.edu.my](mailto:smtang@uum.edu.my)

## **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk meninjau sumbangan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap pertumbuhan jualan organisasi pembuatan Malaysia. Sejumlah 137 buah organisasi terlibat dalam kajian ini. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan terdapatnya masalah multikekolinearan di kalangan pemboleh ubah PSM. Kaedah analisis komponen utama digunakan bagi mengatasi masalah tersebut. Model regresi linear mudah selanjutnya dibentuk bagi menganalisis sumbangan PSM terhadap pertumbuhan jualan organisasi. Hasil analisis regresi linear mudah menunjukkan model yang dibentuk mempunyai nilai F yang signifikan pada aras kebarangkalian 0.01. Selain itu, keputusan analisis regresi juga menunjukkan PSM secara kolektif dapat menyumbang 13.9% terhadap variasi dalam pertumbuhan jualan organisasi.

**Kata Kunci:** Pengurusan sumber manusia (PSM); pertumbuhan jualan organisasi; multikekolinearan

## **1. PENGENALAN**

Matlamat pembangunan ekonomi Malaysia sejak awal tahun 1990-an adalah untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Sejajar dengan kemajuan ekonomi yang dicapai, peratusan bilangan modal insan yang terlibat dalam sektor pembuatan juga terus meningkat. Berdasarkan sasaran Rancangan Malaysia Kesembilan, jumlah peratusan guna tenaga bagi sektor pembuatan dijangka terus meningkat kepada 30% menjelang tahun 2010 (Malaysia, 2006). Walau bagaimanapun, kemampuan organisasi Malaysia untuk mengekalkan daya saing menjadi semakin kritikal dengan persekitaran perniagaan global yang semakin kompleks. Sektor industri pembuatan yang selama ini pesat berkembang dan muncul sebagai antara penyumbang utama Keluaran Dalam Negara Kasar negara sejak 1990-an, tidak terkecuali daripada arus cabaran seperti yang dihadapi oleh industri lain. Oleh itu, bagi memastikan kelangsungan dan pengkalan organisasi, pihak pengurusan perlu menentukan faktor yang memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Literatur secara konsisten menunjukkan pengurusan sumber manusia (PSM) merupakan antara faktor kritikal yang boleh menyumbang pada prestasi organisasi (Chien, 2004). Walau bagaimanapun, terdapat pandangan yang berbeza tentang cara bagaimana PSM dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Oleh itu, kajian yang memberi tumpuan pada

hubungan antara dua pemboleh ubah adalah perlu bagi memahami dengan lebih lanjut bagaimana amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi.

## **2. ULASAN KARYA**

Hasil sorotan literatur menunjukkan terdapat pelbagai definisi PSM. Antaranya seperti definisi oleh Wright, McMahan, dan McWilliams (1994) yang merujuk PSM sebagai aktiviti organisasi yang bertujuan mengurus sekumpulan modal insan dan memastikan modal insan tersebut digunakan bagi mencapai matlamat organisasi. Dari perspektif yang lebih luas, Lado dan Wilson (1994) merujuk PSM sebagai sistem yang terdiri dari satu set aktiviti, fungsi dan proses yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun, dan mengekalkan sumber manusia di organisasi. Begitu juga dengan Delery dan Doty (1996), mendefinisikan PSM sebagai satu sistem yang direka dan dilaksanakan secara konsisten bagi memastikan modal insan organisasi dapat menyumbang pada pencapaian objektif perniagaan. Penggunaan perspektif sistem dalam mengurus sumber manusia secara amnya merujuk PSM sebagai satu set aktiviti yang berbeza tetapi saling berkait dengan tujuan untuk mengurus sumber manusia di organisasi. Dengan kata lain, peningkatan prestasi organisasi memerlukan perubahan nyata pada sistem PSM yang melibatkan beberapa amalan PSM.

Sungguhpun amalan-amalan PSM yang diguna pakai berbeza-beza. Namun demikian, hasil sorotan literatur menunjukkan terdapat beberapa dimensi yang biasa digunakan sebagai aktiviti atau amalan PSM yang berkait rapat dalam meningkatkan prestasi organisasi. Antaranya seperti latihan dan pembangunan, penstafan, penilaian prestasi, peluang kerjaya dalaman, perkongsian maklumat, jaminan kerja dan pemberian ganjaran berasaskan prestasi. Oleh demikian, amalan PSM yang akan digunakan untuk kajian ini adalah berlandaskan amalan PSM yang berkait rapat dengan prestasi organisasi berdasarkan literatur.

## **3. METODOLOGI**

Kajian ini berbentuk kajian lapangan dan bersifat keratan rentas. Unit analisis kajian ini adalah organisasi, dan data primer kajian diperoleh menerusi edaran borang soal selidik kepada pihak pengurusan khususnya pengurus PSM atau pengurusan atasan yang berkenaan.

Populasi penyelidikan merangkumi semua organisasi pembuatan di Malaysia yang bersaiz besar dengan bilangan pekerja melebihi 150 orang, dan yang telah beroperasi sekurang-kurangnya lima tahun. Sampel sebanyak 500 buah kilang diperoleh menerusi kaedah persampelan rawak mudah berdasarkan senarai mengikut susunan abjad dalam Buku Panduan FMM 2008.

Secara amnya, alat kajian merangkumi soalan yang mengukur konstruk utama kajian, di samping soalan berkenaan maklumat umum organisasi serta responden yang menjawab soal selidik kajian. Konstruk PSM diukur melalui pengoperasian dimensi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, pemberian ganjaran, perkembangan kerjaya, perkongsian maklumat, serta jaminan pekerjaan. Skala pemeringkatan selang lima mata digunakan, iaitu "1 = sangat tidak setuju" sehingga "5 = sangat setuju". Skor tahap amalan setiap dimensi bagi organisasi dikira berdasarkan nilai purata skor bagi set soalan yang mengukur dimensi tersebut. Sementara, ukuran pertumbuhan jualan organisasi berdasarkan purata kadar pertumbuhan jualan bagi tempoh tiga tahun yang lepas. Skala pemeringkatan sepuluh mata digunakan bagi ukuran purata pertumbuhan jualan tahunan organisasi iaitu "1 = kurang dari 0", "2 = 0% - 4%", "3 = 5% - 9%", "4 = 10% - 14%", "5 = 15% - 19%", "6 = 20% - 24%", "7 = 25% - 49%", "8 = 50% - 74%", "9 = 75% - 99%", dan "10 = 100% dan lebih". Skala ini diubah suai dari Khatiri (2000) dan Mohamad Khairudin Hashim (2000).

#### 4. HASIL KAJIAN

Daripada 500 soal selidik yang dikirim, sebanyak 139 (27.8%) soal selidik diperoleh. Namun begitu, dua daripada soal selidik yang dibalas tidak diisi dengan lengkap dan terpaksa diketepikan. Dengan itu, hanya 137 soal selidik diguna untuk tujuan analisis dan kadar respon adalah sebanyak 27.4%. Merujuk kepada Jadual 1, majoriti organisasi iaitu 56.2% adalah jenis pemilikan tempatan. Selain itu, 59.9% organisasi beroperasi sekurang-kurangnya 20 tahun, diikuti dengan 35.0% beroperasi antara 10 hingga 20 tahun, dan hanya 5.1% sahaja yang tempoh operasinya kurang daripada 10 tahun. Bagi saiz syarikat dari segi bilangan pekerja, kebanyakan organisasi iaitu sebanyak 71.5% mempunyai jumlah pekerja antara 150 hingga 500 orang, diikuti oleh 17.5% organisasi dengan jumlah pekerja antara 501 hingga 1000 orang.

**Jadual 1: Maklumat organisasi**

<b>Maklumat organisasi</b>	<b>Kekerapan Bilangan</b>	<b>Peratus (%)</b>
Jenis pemilikan (N=137)		
Syarikat pemilikan tempatan	77	56.2
Syarikat pemilikan tempatan-asing	28	20.4
Syarikat pemilikan asing	32	23.4
Bilangan tahun beroperasi (N= 137)		
Kurang daripada 10 tahun	7	5.1
10 – 20 tahun	48	35.0
20 tahun atau lebih	82	59.9
Bilangan pekerja dalam organisasi (N=137)		
151 – 500	98	71.5
501 – 1000	24	17.5
Lebih daripada 1000	15	11.0

Jadual 2 pula memaparkan profil responden yang menjawab soal selidik tinjauan ini. Majoriti responden adalah dari kalangan pengurus sumber manusia (50.4%), dan diikuti oleh eksekutif sumber manusia (21.2%). Selain itu, 65.7% berkhidmat di organisasi masing-masing lebih daripada lima tahun, dengan sejumlah 91.0% memiliki pengalaman kerja lebih daripada lima tahun. Ini bererti kebanyakan responden yang menjawab soal selidik mempunyai pengalaman dalam bidang PSM.

**Jadual 2: Profil responden**

<b>Maklumat Responden</b>	<b>Kekerapan</b>	
	<b>Bilangan kes</b>	<b>Peratus (%)</b>

<b>Jawatan (N=137)</b>		
Pengurus Besar	7	5.1
Pengurus Sumber Manusia	69	50.4
Eksekutif Sumber Manusia	29	21.2
Pengurus Kanan	12	8.8
Penyelia	17	12.4
Lain-lain	3	2.2
<b>Bilangan tahun berkhidmat (N=134)</b>		
	46	34.3
1 – 5 tahun	39	29.1
6 – 10 tahun	22	16.4
11 – 15 tahun	20	14.9
16 – 20 tahun	7	5.2
lebih daripada 20 tahun		
<b>Pengalaman bekerja (N=134)</b>		
	12	9.0
1 – 5 tahun	26	19.4
6 – 10 tahun	22	16.4
11 – 15 tahun	41	30.6
16 – 20 tahun	33	24.6
lebih daripada 20 tahun		

Jadual 3 memaparkan maklumat korelasi Pearson antara pemboleh ubah kajian. Berdasarkan jadual, dapat dilihat bahawa korelasi antara setiap pemboleh ubah PSM secara majoritinya menunjukkan hubungan linear positif yang signifikan ( $r > 0.5$  dan  $p < 0.01$ ), kecuali korelasi antara pemboleh ubah jaminan pekerjaan dengan pemboleh ubah PSM yang lain menunjukkan nilai koefisien korelasi ( $r$ ) di bawah 0.5. Selain itu, korelasi Pearson antara pemboleh ubah PSM dengan pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi menunjukkan korelasi positif yang signifikan ( $p < 0.01$ ).

**Jadual 3: Korelasi Pearson antara pemboleh ubah kajian**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Pengambilan pekerja	1.00							
2 Penilaian prestasi	.717**	1.000						
3 Pengurusan kerjaya	.702**	.733**	1.000					
4 Jaminan pekerjaan	.396**	.388**	.422**	1.000				
5 Kongsi maklumat	.594**	.581**	.682**	.368**	1.000			
6 Latihan	.653**	.642**	.712**	.433**	.724**	1.000		
7 Ganjaran	.589**	.631**	.715**	.534**	.627**	.668**	1.00	
8 Pertumbuhan jualan organisasi	.325**	.295**	.246**	.272**	.222**	.354**	.238**	1.00

**Nota: \*\*korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.01 (1-hujung)**

Keputusan analisis regresi antara pemboleh ubah PSM dengan pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar ditunjukkan dalam Jadual 4. Model regresi menunjukkan statistik F yang signifikan pada paras kebarangkalian 0.01 serta koefisien penentu ( $R^2$ ) yang bernilai 0.188. Dengan lain kata, 18.8% varians dalam pertumbuhan jualan organisasi dapat diterangkan oleh pemboleh ubah PSM. Penelitian terhadap model tersebut mendapati statistik t bagi kebanyakan koefisien regresi pemboleh ubah tak bersandar (amalan PSM) adalah tidak signifikan. Didapati hanya jaminan pekerjaan dan latihan merupakan pemboleh ubah yang menunjukkan statistik t yang signifikan pada paras kebarangkalian 0.05. Sementara, statistik t bagi pemboleh ubah PSM yang lain adalah tidak signifikan.

**Jadual 4: Analisis regresi berganda antara PSM dengan Pertumbuhan jualan organisasi**

Pembolehubah tak bersandar (PSM)	Pembolehubah bersandar (Pertumbuhan jualan organisasi)
	Beta terpiawai
Pengambilan pekerja	.115
Penilaian prestasi	.099
Pengurusan kerjaya	-.082
Jaminan pekerjaan	.200*
kongsi maklumat	-.092
Latihan	.302*
Ganjaran	-.045
$R^2$	.188
$R^2$ terlaras	.143
Signifikan bagi F	.000

\*  $p < 0.05$

Secara keseluruhan, analisis regresi berganda menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tak bersandar (amalan PSM). Namun demikian, hasil analisis menunjukkan kemungkinan wujudnya masalah multikekolinearan. Ini kerana analisis regresi menunjukkan statistik F yang signifikan secara statistik, serta nilai  $R^2$  yang munasabah, namun hanya dua koefisien regresi sahaja yang signifikan. Selain itu, terdapat koefisien regresi mempunyai tanda negatif yang bercanggah dengan yang dijangkakan, iaitu koefisien regresi bagi pengurusan kerjaya, perkongsian maklumat, serta pemberian ganjaran menunjukkan tanda negatif dalam model regresi tersebut. Dapatan ini bercanggah dengan keputusan analisis korelasi Pearson yang menunjukkan korelasi positif antara pemboleh ubah ini. Selain itu, koefisien korelasi Pearson antara pemboleh ubah PSM juga agak tinggi iaitu di antara 0.388 dan 0.733, serta signifikan secara statistik ( $p < 0.01$ ). Oleh demikian, adalah wajar data diteliti bagi mengesan kehadiran hubungan linear antara pembolehubah tak bersandar. Menurut Allison (1999), sekiranya nilai toleransi (*tolerance*) bagi setiap pemboleh ubah tak bersandar berada di bawah 0.40 atau nilai *variance inflation factor* (VIF) melebihi 2.50, maka sudah memadai bagi penyelidik mengesyaki kehadiran masalah multikekolinearan yang serius. Jadual 5 merupakan hasil pengesanan multikekolinearan bagi pemboleh ubah PSM. Didapati kebanyakan pemboleh ubah tak bersandar PSM mempunyai nilai toleransi yang kurang daripada 0.40 dan nilai VIF yang melebihi 2.50.

**Jadual 5: Nilai toleransi dan VIF bagi pemboleh ubah PSM**

Pembolehubah tak bersandar (PSM)	Pembolehubah bersandar (Pertumbuhan jualan organisasi)	
	VIF	Toleransi
Pengambilan pekerja	2.550	.392
Penilaian prestasi	2.741	.365
Pengurusan kerjaya	3.390	.295
Jaminan pekerjaan	1.421	.704
Kongsi maklumat	1.421	.406
Latihan	2.968	.337
Ganjaran	2.611	.383

Bagi menangani masalah multikekolinearan di dalam kajian ini, kaedah multivariat iaitu analisis komponen utama (*principal component analysis*) digunakan. Kaedah ini dapat menjana model yang menunjuk kesan keseluruhan pemboleh ubah tak bersandar. Hasil analisis menunjukkan komponen utama yang pertama dapat menyumbang sebanyak 66.1% daripada jumlah varians pada set data asal.

Skor PSM yang diperoleh daripada analisis ini digunakan dalam analisis selanjutnya menerusi analisis regresi mudah. Keputusan analisis regresi antara skor PSM (secara kolektif) dengan setiap pemboleh ubah bersandar (pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi) seperti yang tertera dalam Jadual 6. Hasil analisis menunjukkan statistik F bagi model regresi adalah signifikan ( $p < 0.01$ ), dan PSM (secara kolektif) dapat menerangkan peratusan varians yang signifikan dalam pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi ( $R^2 = 0.139$ ). Keputusan ini mencadangkan PSM secara kolektif boleh menyumbang kepada pertumbuhan jualan organisasi.

**Jadual 6: Regresi mudah antara PSM dengan pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi**

Pembolehubah tak bersandar	Pembolehubah bersandar (Pertumbuhan jualan organisasi)
	Beta terpiawai
PSM <sup>a</sup>	.373***
R <sup>2</sup>	.139
R <sup>2</sup> terlaras	.133
Signifikan bagi F	.000

Nota: <sup>a</sup> skor komponen utama yang diperoleh dari analisis komponen utama; \*\*\* $p < 0.001$

## 5. IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan korelasi positif yang signifikan secara statistik antara semua amalan PSM dengan prestasi organisasi dari segi kadar pertumbuhan jualan organisasi. Selain itu, analisis regresi juga menunjukkan bahawa PSM (secara kolektif) dapat menerangkan peratusan varians yang signifikan secara statistik dalam pemboleh ubah pertumbuhan jualan organisasi. Dengan kata lain, lebih tinggi tahap amalan PSM dalam

organisasi, dapat dijangka lebih tinggi pertumbuhan jualan organisasi berkenaan. Hasil penemuan penyelidikan ini adalah konsisten dengan hasil beberapa kajian berkenaan aplikasi PSM dalam meningkatkan pertumbuhan jualan organisasi, antaranya seperti kajian oleh Den Hartog dan Verburg (2004).

Penemuan kajian ini juga membekalkan bukti empirikal yang menyokong konsep sistem PSM iaitu amalan PSM harus dilaksanakan secara holistik. Kajian ini mendapati wujud korelasi positif yang signifikan antara amalan PSM ( $0.368 \leq r \leq 0.733$ ), ini bererti amalan PSM saling bersandar antara satu sama lain. Keputusan ini sejajar dengan hasil penemuan beberapa penyelidik (Combs, Yong, Hall, & Ketchen, 2006; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997), yang mencadangkan amalan PSM perlu dilaksanakan secara holistik dan bukannya satu demi satu. Hasil analisis penyelidikan ini mencadangkan tujuh amalan secara bersama menyokong sistem PSM. Di samping keputusan analisis korelasi, keputusan analisis komponen utama yang dilaksanakan terhadap tujuh amalan PSM juga membekalkan bukti tambahan bagi menyokong idea tersebut.

Berdasarkan kepada penemuan penyelidikan, nyata bahawa amalan PSM yang melibatkan aspek-aspek pengambilan pekerja secara teliti, penilaian prestasi, pengurusan kerjaya, jaminan pekerjaan, perkongsian maklumat, pemberian latihan secara meluas kepada pekerja, dan ganjaran yang menarik boleh memanfaatkan organisasi. Ketujuh-tujuh aspek PSM adalah saling bergantung dan perlu dilaksanakan secara serentak dengan diberikan penekanan yang sama. Pelaksanaan amalan PSM secara kolektif didapati mempunyai impak positif yang signifikan terhadap pertumbuhan jualan organisasi. Ini seterusnya dapat meningkatkan lagi daya saing sesebuah organisasi. Oleh demikian, kumpulan pengurusan dan pembuat dasar seharusnya memberi perhatian yang sewajarnya terhadap aspek PSM. Seperti yang syorkan oleh sebahagian besar ilmuan bahawa aspek PSM seharusnya diberi penekanan di peringkat perancangan strategi.

## 6. Rumusan

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan PSM harus dilaksanakan secara holistik. Oleh itu, usaha perlu diambil untuk memastikan amalan PSM yang dilaksanakan di dalam organisasi difahami secara menyeluruh dan diamal secara meluas. Usaha ini penting bagi meningkatkan tahap amalan setiap amalan PSM, dan membolehkan organisasi meningkatkan prestasi masing-masing.

## Rujukan

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. CA: Pine Forge Press, A Sage Publications Company.
- Chien, M. H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SPSM. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 289-291.
- Combs, J., Yong, M. L., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Ichniowski, C., Shaw, B. M., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Malaysia. (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional.
- Mohamad Khairudin Hashim. (2000). Business strategy and performance in Malaysian SMEs: A recent survey. *Malaysian Management Review*.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.